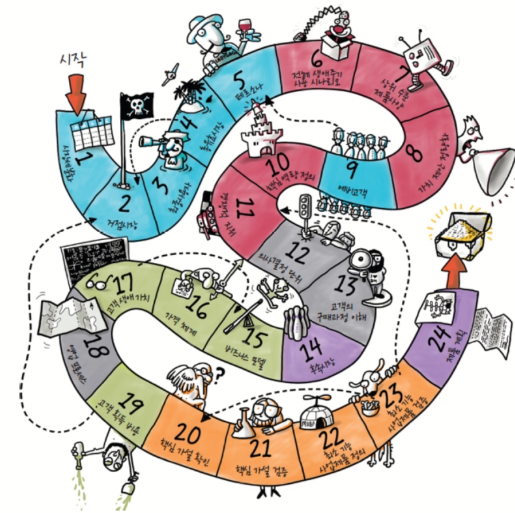


# 벤처창업 (START-UP)

Week 7: 스타트업 바이블 Step 20, 21, 22, 23 ; 어떤 과정을 거쳐 제품을 기획하고 설계할까?

Hansoo Kim, Ph.D  
YUST MIS / E-Biz Research Center / BNC

## 6가지 테마와 24단계 창업 프로그램

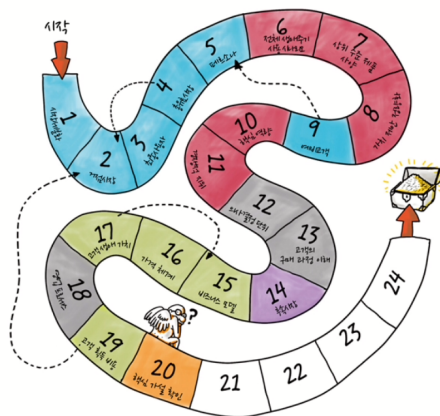


- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>고객은 누구인가?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 시장조사</li> <li>2 가설시장 선택</li> <li>3 최종시장자 구제화</li> <li>4 총유시장 규모 추정</li> <li>5 가설시장에 대한 페르소나 정의</li> <li>9 예비고객 조사</li> </ul> | <p><b>고객을 위해 무엇을 할 수 있는가?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6 전체 생애주기 사용 사례로</li> <li>7 상위 수준 제품시장 정의</li> <li>8 가치 제안 명확화</li> <li>10 핵심 역량 정의</li> <li>11 경쟁적 지위 설정</li> </ul> | <p><b>고객이 제품을 어떻게 획득하는가?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>12 고객의 의사결정 단위 분석</li> <li>13 고객의 구매 과정 이해</li> <li>18 영업 프로세스 설계</li> </ul> |
| <p><b>수익 창출 전략은 무엇인가?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>15 비즈니스 모델 설계</li> <li>16 가격 체계 수립</li> <li>17 고객 생애 가치 예측</li> <li>19 고객 획득 비용 분석</li> </ul>                            | <p><b>어떤 과정을 거쳐 제품을 기획하고 설계할까?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20 핵심 가설 확인</li> <li>21 핵심 가설 검증</li> <li>22 최소 기능 사업제품 정의</li> <li>23 최소 기능 사업제품 검증</li> </ul>                 | <p><b>어떻게 사업을 확장하는가?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>14 후속시장 규모 전망</li> <li>24 제품 계획 수립</li> </ul>                                    |

### STEP 20

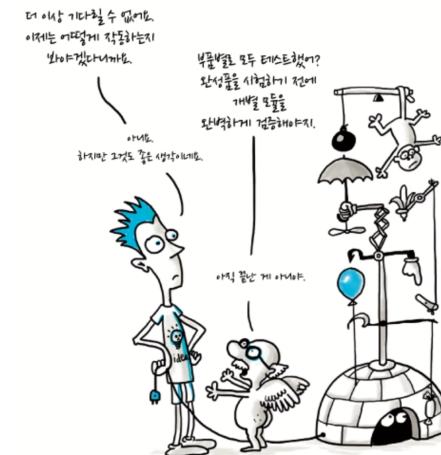
## 성공을 위한 핵심 가설을 확인하라

Identify Key Assumptions



### 20단계 과제

- 아직 검증하지 않은 가설이 있는지 확인한다.
- 중요도 순서에 따라 상위 다섯 개 또는 상위 열 개의 가설을 정한다.



모든 것이 완벽하고 잘 풀릴 것 같은 예감이 들어도 현실 세계에 뛰어들기 전에 한 걸음 물러나 현명하고 신중한 태도로 다시 고민하라.  
사업에서 성공하기 위해 반드시 충족시켜야 하는 핵심 가설은 무엇인가?

## 핵심 가설에 대한 확인

- 지금까지 한 일들...
  - 고객이 누구인가?
  - 어떤 가치를 제공할 것인가?
  - 어떤 과정을 거쳐 구매에 이르는가?
  - 고객을 획득하는데 드는 비용이 얼마인가? 고객에게 얻는 가치는 얼마나 되는가?
- 앞으로 할 일들...
  - 시장조사와 논리적 분석을 통해 가설을 세우고, 이에 대한 답을 찾는 일!
  - 핵심 가설 검증을 통해 타당성과 현실성을 확보

## 핵심 가설을 확인하는 방법

- 시장조사 자료를 통해 내린 논리적인 결론들을 나열해 보자
  - 페르소나의 구매 기준 우선순위는 정확한가?
  - 구매시점에 고객은 가치 제안에 매력을 느낄까?
  - 고객이 시간과 노력을 들여 당신의 제품을 그들의 작업 절차에 통합할 의향이 있을까?
- 매출총이익에 대한 가설
  - 비용예측은 정확한가?
    - 자재명세서를 살펴 중요한 비용항목을 다시금 검토
- 예비고객, 의사결정단위와 관련된 가설
  - 예비고객 중 등대고객이 있는가? 린치핀 (Linchpin, 핵심축, 구심점) 역할을 하는 고객이 잘 파악되었는가? 등대고객과 린치핀 고객은 제품에 관심이 있는가?

## 사례) 아프리카 전통 예술을 전 세계로, 사사, SASA

- 사업 아이이어 : 휴대전화를 플랫폼으로 아프리카 여성이 창작한 공예품을 세계 각지에 소개 및 판매해 그들의 권리 신장에 기여하려는 사회적 벤처기업
- 상황: 자금의 부족으로 실행에 앞서, 핵심 가설을 세우고 이를 철저하게 검증
  - 판매자는 아프리카 공예가, 구매자는 세계 각국으로 구성된 양면시장 (특히 거점 시장은 미국)으로 판다. 이에 대해 다음과 같은 가설을 세움

### <도표 20-1> 사사의 판매자 가설

#### 판매자 가설

1. 아프리카의 여성 공예가는 경제적인 독립을 원한다.
2. 사사의 플랫폼이 상품성과 사업성을 판단하는 기회를 제공한다.
3. 사사를 이용하면 상당한 수익을 올릴 수 있다.
4. 사사의 기술과 서비스는 신뢰할 만한 수준이다.
5. 기존의 작업 환경을 그대로 활용할 수 있고 수요 증가 및 확장이 가능하다.
6. 노천시장 등에서 거래하는 것보다 수익률이 훨씬 높다.
7. 카메라 기능을 갖춘 저가의 휴대전화를 구입할 여유는 있다.
8. 휴대전화로 짧은 문자메시지를 보낼 수 있다.
9. 사진이나 동영상 첨부가 가능한 멀티미디어 메시지 기능도 쉽게 배울 것이다.

**sasa** 고객—판매자의 가설

## <도표 20-2> 사사의 구매자 가설

### 인터넷 구매자의 가설

1. 소비자는 수공예품의 가치를 잘 알고 좋아하는 사람들이다.
2. 소비자는 창작자와 창작 과정을 궁금해 한다.
3. 세계 각지의 소비자는 사사의 기술과 서비스를 신뢰할 것이다.
4. 사사의 플랫폼은 가장 좋은 대안이다.
5. 구매 고객은 다시 사사를 방문한다.
6. 아프리카에서 작품이 도착하기까지 걸리는 3주 동안 기대에 부른다.
7. 장신구를 파는 것부터 시작하면 사사에 큰 이익이 남는다.
8. 고객 획득에 필요한 설비나 규정 등에 새로운 것은 없으며 수요와 함께 확장된다.

**sasa** 고객—인터넷 구매자의 가설

## SUMMARY

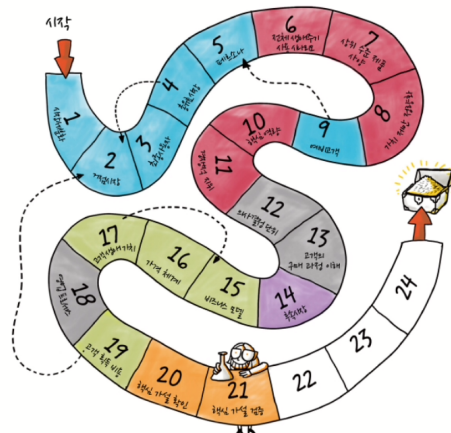
핵심 가설 확인은 1차 시장조사의 타당성을 검증하는 다음 단계의 준비 과정이다. 고객의 실제 행동을 검증하는 실험이 가능하도록 핵심 가설을 분류하고 쪼개 하나의 구체적인 아이디어로 정의하는 것이 핵심이다. 실험을 설계하는 방법을 걱정하는 것은 아직 이르다. 가설을 확인하고 분류하는 데 집중하자.

만약 테스트 과정의 어려움을 예상하고 핵심 가설을 슬쩍 숨기면 사업의 건전성에 영향을 미치는 주요 변수를 빠뜨리는 위험한 결과를 낳을 것이다.

## STEP 21

### 가설 검증을 통해 위험 요소를 줄여라

Test Key Assumptions



## 21단계 과제

- 핵심 가설의 채택 또는 기각을 결정할 수 있는 실험을 설계한다.
- 가설을 실험적으로 검증해 창업의 위험 요소를 신속하고 효율적으로 줄여 나간다.



핵심 가설을 한꺼번에 엮어놓고 잘 들어맞는지 판단하기 전에 과학적 접근 방법으로 하나하나 개별적으로 테스트하자.

## 가설 테스트 시작

- 핵심가설을 확인 후 => 검증
  - 예) 비용추정을 검증하고 싶다면 => 공급자에게 비공식적으로 견적 요청을 보내 비교해 보면 된다. 어느 부분에서 잘못 추정했는지 가능한 한 빨리 알아내야 한다.
- 등대고객이나 핵심고객의 관심 정도를 확인 하려면 다음을 확인해 본다.
  - 대금선불완납 (최고)
  - 착수금 지불 (성공)
  - 의향서 (LOI) 작성 (양호)
  - 시범 도입 동의 (편찮음)
  - 제시하는 조건을 충족시키면 구매 의사 있음 (확신하기 어려우나 나쁘지 않음)
- 고객과 직접 만날 계획이라면, 경험이 풍부한 제 3자를 통해 고객의 진심을 판단하는 것이 중요함.

## 사례) 가설1, 25~34세 스마트폰 사용자는 날씨 정보 앱을 참고해 무엇을 입을지 결정한다.

- 어떻게 검증할 것인가?
  - 분석: 두가지 가설
    - 스마트폰 사용자는 스마트폰을 이용해 기상예보를 확인한다.
    - 스마트폰의 날씨정보를 참고해 의상을 결정한다.
  - 방법
    - 목표고객에 접근, 스마트폰에 날씨 정보 앱이 설치되어 있는지, 얼마나 사용하는지 확인 => 응답자가 90% 였다면, 이 가설은 채택할 수 있다.
    - 이와 더불어, 시장동향 보고서등을 찾아서, 날씨앱이 가장 있기 있는 스마트폰 앱을 확인함
    - 두번째 가설 검증 : 한 그룹에서는 날씨앱을 활용한다 30%, 다른 그룹은 70% 이상 => 이유 분석 결과, 남/녀 대상에 대한 차이가 있음을 발견! => 시장 세분화가 이루어 지지 않았음을 검증하게 됨. => 이후 시장 세분화를 거쳐 다시 검증한 결과 가설이 맞음을 확인함!

## 가설2) 25~35세 “네오히피”는 스마트폰으로 식료품을 쇼핑한다

- 상황 : 홀푸드마켓 (미국 유기농 식품매장)에서 유기농 식료품을 구입하는 젊은 층에게 모바일 쇼핑 도우미 서비스 제공을 기획
  - 이를 기획한 팀은 이미 스마트 폰에 익숙함. 이에 고객도 그럴 것이라고 당연하게 생각함
- 방법 : 홀푸드마켓을 찾아가 목표고객의 특징을 갖춘 고객을 찾아 관찰 => 놀랍게도 스마트폰을 이용하는 사람이 한 사람도 없었다.
  - 다른 매장도 확인하여 재 검증 (동일한 결과)
  - 이유) 아이폰이 도입초기=> 쇼핑방식까지는 바뀌지 않음. 시기상조라는 결과!
- 대책
  - 쇼핑 서비스앱이 아닌 다른 앱과 다른 목표고객을 선정

## 가설3) 페이스북을 통한 여론조사가 전통적인 전화조사보다 더 정확하다.

- 상황
  - 휴대전화 보급율 증대, 일반전화 해지 증가 => 여론조사의 신뢰성에 문제를 일으킴
    - 자동다이얼링 시스템을 이용한 휴대전화 가입자와의 접촉을 금지하는 법 발효 => 휴대전화 여론조사를 위해 일일이 번호를 눌러야 함 => 비용증대 => 일반전화 조사가 주를 이룸 => 사용자 선정 왜곡현상이 발생됨.
- Facebook, SNS 를 활용한 여론조사가 전통적 방법 보다 더 효과적이다.
  - 특정지역에만 노출되는 광고를 통해, 클릭한 방문자의 정보를 알수 있는 페이스북 광고가 더 효과적인 방법일 것이라 가정
- 실험 : 야간에 100달러 짜리 페이스북 광고 집행
  - 클릭률이 예비 선거 결과에 일치하지 않음. => 이유를 분석 => 50달러를 지불하고 헤드라인을 바꾼 후 다른 광고를 실험.
  - 결과, 10만 달러 경비의 여론조사 결과와 유사함을 검증하게 됨. => 페이스북을 통한 포커스 그룹 조사의 유효성 확인 (새로운 시장 개척)



가설4) 영감 “INSPIRED”을 불러 일으키는 주제가 주어지면 사람들은 글을 쓰려고 한다.

<도표 21-2> 인스피어드 커피 트럭



#### ■ 상황

- 이동용 음식 판매 차량과 커피 수요증가라는 시장 트렌드를 결합해 캠퍼스 근처에서 “맛있는” 커피트럭을 운영해 보겠다는 계획
- 모객 (고객모집)을 위한 전략으로... 차량에 칠판을 설치하고, 문장의 주제를 제시하면, 그것에 글을 쓰려는 사람들이 모여 들 것으로 예상

#### ■ 방법

- 목표 고객들이 많은 곳 (MIT 스테이타 센터) 복도에 “나를 미소 짓게 만드는 것은..... (오전 8시) 칠판에 적어둠



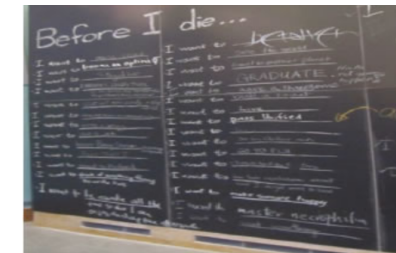
오전 8시



정오 12시



오전 8시



정오 12시

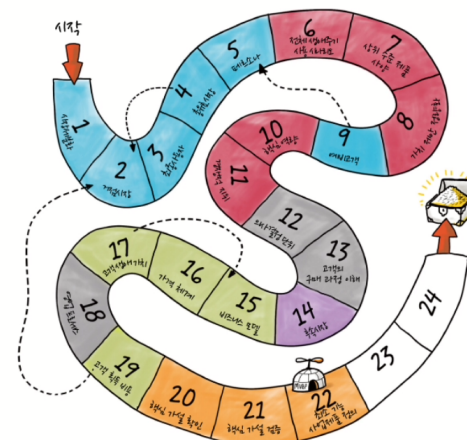
### SUMMARY

비용 추정, 등대고객의 관심도 등을 비롯한 핵심 가설 검증은 지금까지 걸어 온 길의 근간이던 시장조사 결과를 뒷받침하고 보완하는 역할을 한다. 이제 시장조사와 실험 결과를 바탕으로 제품을 설계해 고객에게 파는 일만 남았다.

### STEP 22

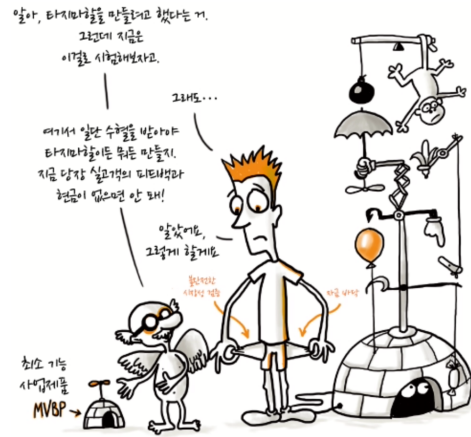
## 최소 기능을 갖춘 제품을 만들라

Define the Minimum Viable Business Product(MVBP)



## 22단계 과제

- 고객의 지불 의사에 부합하는 최소 요건 제품을 정의하고 가설을 모두 통합한 시스템 테스트를 진행한다.



만족스러운 제품이 나올 것 같은 좋은 예감이 들지만 안심하기엔 아직 이르다.

이제 우리는 루비콘 강을 건너 제품을 출시한다.

이 순간 허용되는 무기는 기능을 최대한 단순화해 리스크를 극소화한 최소 요건 제품이며 가설 검증은 계속된다.

## 최소기능사업제품 개발과 테스트

- 최소기능사업제품 (The Minimum Viable Business Product, MVBP)
  - 가장 중요한 핵심가설만 충족시키는 제품으로
  - 고객의 지불 의사를 전제로 한다.

## 최소기능사업제품의 세가지 조건

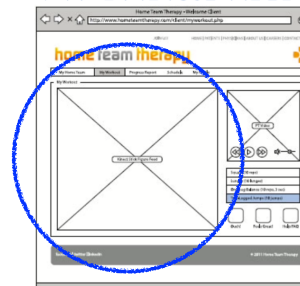
- 조건 1 : 고객이 제품을 사용해 가치를 얻는다.
- 조건 2 : 고객이 제품에 돈을 지불한다
- 조건 3 : 제품이 고객 피드백 순환고리를 유도할 만한 충분조건을 갖추고 있고, 피드백을 토대로 제품의 점진적인 개선이 이뤄지는 과정이 반복된다.
- 최소기능사업제품은 단순성(Simplicity)과 충분성(Sufficiency) 사이에서 균형을 유지해야 한다.
- 핵심가설을 나열해 가장 중요한 가설만 선택하고 가급적 고객이 쉽고 편리하게 사용할 수 있는 제품을 만들어라. 그리고 고객이 구매하는지 확인하라!

## 사례) 자가 운동치료, 홈팀 테라피

- MS의 동작인식 센서인 키넥트(kinect)를 활용하여, 물리치료가 필요한 환자가 스스로 프로그램에 따라 정확히 운동하는지 확인하여, 물리치료사와 의사의 피드백을 받는 자가운동치료의 가능성 예감.

최소기능사업제품 설계 과정

<도표 22-1> 키넥트 인식 화면이 중앙을 차지한 홈팀 테라피의 화면



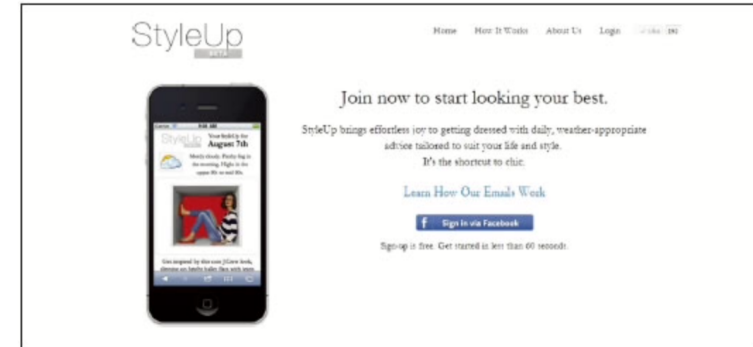
<도표 22-2> 운동치료 동영상상이 중앙을 차지하는 홈팀 테라피의 화면



## 사례) 맞춤형 패션 정보, 스타일 업

- 패션잡지 에디터였던 캔달,
  - 여성들이 600쪽 잡지 보다는, 간단명료하게 요약한, 맞춤형 의상 코디 정보를 원한다고 가정
  - 테스트 삼아서 지인들을 중심으로 메일을 보냄.
  - 메일 수신자의 증가
  - 수신자 중에는 아침 일찍 메일을 수신하거나 전날 확인후, 다음날 옷을 준비, 혹은 추천 의상에 대한 옷 구매를 희망 하는 상황을 검증. 메일이 다른 사람에게도 전달되는 현상 확인
- 메일 외에 다른 방법이 없을까?
  - 메일로 확인된 고객의 니즈에 대해, 최소기능 사업제품 앱을 개발함
    - 날씨와 스타일에 따라 사진을 분류하는 시스템
    - 일 단위 메일 발송 시스템
    - 목표고객 (바쁜 전문직 여성)이 많고 싶어하는 아름다운 여성들의 사진 DB 구축
    - 사용자들의 서비스 사용 실태, 몰입도 등을 분석하는 툴 제공

<도표 22-4> 스타일업 회원 가입 페이지



그들은 사진의 옷을 클릭하면 쇼핑몰로 바로 이동하는 기능을 넣어 2차 고객이 얻는 가치와 1차 고객의 접근권에 대한 지불 의사도 테스트했다.

### SUMMARY

이전 단계에서 사업의 개별 요소를 검증했던 것과 달리 최소 기능 사업제품 MVP의 정의는 고객에게 실제로 가치를 제공하는 제품을 통합적으로 검증하는 일이다. 실제 고객의 피드백이 본격적으로 시작되는 이 단계는 일종의 시스템 테스트다. 앞으로 남은 과제는 지속적인 제품 개선이다.

THANKS!